

Oliver STEEGER:

VEZETÉS - ÖTÖDIK FELVÉTEL INDUL

Menedzserképző műhely a filmstúdióban banki dolgozók számára*

Az Advance Bank munkatársainak nyolc műhelymunkában – konyhai segédkezésben, szobrászatban, illetve papnövédként – kellett bizonyítaniuk. A szokatlan menedzserképzés ezúttal egy filmstúdióban zajlott.

A rendező gyorsan odasiet Hozzád, ahogyan az a színészek, az operatőrök és a világítók között szokás. „Te most tele vagy együttérzéssel“, mutatja az arckifejezést, „szinte már könnyek szöknek a szemedbe, rendben?“ A megszólított idegesen int a fejével. Hőség van a hatalmas stúdiólámpáktól, s jó ideig erőlködik, hogy a szállodainas szerepébe bújjon, aki az állítólagos súlyos beteg vendéget nagy beleérzéssel gondozza. Újra meg újra el kell ismételnie a szöveget; még több érzelemmel, még nagyobb átéléssel kell játszania. S a kamera is újra meg újra veszi a jelenetet. Követi a rendezői utasításokat, irányítja gesztusait, biztosabban mozog. Végre elkapta a figurát. Talán már engedelmeskedik akaratának a mimika. Később azt mondja majd, hogy éppen ez segített rajta. Anno Saul, a filmkészítő erélyes fellépése, aki türelmesen, de következetesen vezette őt végig a nehéz forgatáson. Ő pedig örül majd sikerének. Végül is ő nem színész, hanem menedzser. Olyasvalaki, aki az utasításokat nem kapja, hanem adja: Dirk Drechsler az Advance Bank igazgatója.

De vajon mi célt szolgál a müncheni „Actors and Arts“ filmstúdió színpadán történő szereplés? Olyan felismerésekre vezet, amelyekre másképpen is juthatunk, de egyáltalán nem annyira hatékonyan, és semmiképpen sem annyira szórakoztatóan, mint a filmszerepléssel. Drechsler mindenestre megtanulta a játékban, hogy az ember a jó vezetést mint olyat nem tudatosan végzi, hanem „az mintegy láthatatlanul a háttérben zajlik“.

Éppen ilyen tapasztalatokról volt szó azon a bizonyos áprilisi hétfőn, amelyen Drechsler és kollégái

találkoztak, hogy egy hivatásos stábbal filmet forgassanak. Az Advance Banknak összesen 15 vezetője gyűlt össze műhelymunkára, amely házon belül „kooperációs vezetési stílus“ címmel zajlott, s amely a bankszakmában meglehetősen egyedi.

A száraz elméleti tantermi gyakorlatok helyett a Direktbank leendő és gyakorló menedzsereinek egy olyan embertől kellett vezetni tanulniuk és átérezni, mit jelent az, hogy valakit vezetnek, aki filmkészítő, s akinek fogalma sincs a bankszakmáról.

A mögöttes tartalom, szándék: az elméleti fejtegetések rendszerint még akkor is hatástalanok, ha izgalmasak. Ezzel szemben idegen környezetben, szakmai biztonság nélkül az emberekre az impulzusok sokkal élesebben hatnak, dédelgetett nézeteket revideálnak, és lelkesen tanulnak újakat.

Ez az eljárás – véli a bank – képes arra, hogy már megállapodott magatartásmintákat korrigáljon, de nemcsak a vezetési stílust, hanem a fogyasztói orientációt, a teammunkát, a motivációt, illetve a kreativitást illetően is.

Az Advance Bank, amelyet a Vereinsbank 1996-ban alapított, s az év eleje óta a Dresdner Bank fiókbankja, két éve rendez ún. culture-jingle-eket, ahogyan a szeminárium koncentrációját maguk között hívják. A kétnapos tréning pedig csupán egyetlen, de – amint látható – annál sikeresebb elemét képezi az egész továbbképzési kínálatnak.

A tanulás a legkülönbébb helyeken folyik – nemcsak a bankban: a résztvevők egyszer kameraállványok között mozognak, máskor szobrot faragnak egy Waldorf-iskolában, vagy vendégeket szolgálnak ki egy luxusszállóban. A műhely mindig más mottóval folyik, a résztvevők mindig cserélődnek. Csak az összetétel marad ugyanaz: a menedzserek, divíziómenedzserek és igazgatók mellett a csúcavezetőségek is ott kell lenniük. A „Learning by leading“ (Vezetve tanulunk) elv senkit sem zár ki.

* Eredeti cím: Führung, die Neunte. Management Magazin. 1998. August pp. 152–157.

A hétvégék igazi kalandot ígérnek, de egyszersmind kemény munkát is. S mindig, amikor a csapatok közösen tanulnak, a hangulat mindig feszült. A müncheni stúdióban zajló műhelymunka sem kivétel ezalól.

Apa és lánya, így írja elő a forgatókönyv a következő jelenetet, együtt ülnek vacsorához. A férfi pedagógiai merevséggel, a lány pedig szemtelen-durcás arckifejezéssel. Anno Saul, a rendező utasítást ad, hogy Ute Ochmannak, aki a valóságos életben a vevőszolgálati részleg szervízteam-menedzsere, 15-éves lányt kell alakítania.

Saul a jelenetnek egy részét előjátssza, ahogyan az lelki szemei előtt megjelenik. Ute Ochmann már x-edszer próbálja utánacsinálni. „Ez már egész jó volt”, mondja a rendező, de még mindig nem elég jó: „Próbálja meg még egyszer.”

A 34 éves hölgy nem is tudja, hányszor hallotta már ezeket a mondatokat. A forgatás örökkévalóságnak tűnik neki. Újra meg újra ugyanaz a szöveg, ugyanaz a jelenet. S mindez egyetlen – pontosan három percig tartó – felvételesorozat kedvéért.

Sokáig tartott, amíg elhangzott a felszabadító „o.k., hát ez az”. S még tovább a gyötrelmes utáni napok, ami alatt Ochmann eljutott a felismerésig: a vezetés nem más mint a követelés és a segítség egyensúlya – olykor a túlfeszítés határáig, de sohasem azon túl.

Saul, a rendező kiválóan uralja a felváltva zajló játékot, abba az irányba tereli szereplőit, mondja, amelyben őket látni szeretné. Egyszer óvóan, másszor dicsérően, megint máskor vigasztalóan, de sohasem leereszkedően, sohasem kioktatóan. Mindig csak türelmesen – s mindig hajthatalanul: „Ha a játék nem egészen tökéletes, akkor az miattam is van”, mondja. „Ha túl sokat kívánok egy színésztől, s ő ezért csődöt mond, akkor az az én hibám is.”

Az rendben van, hogy az ilyen kellemes megjegyzések minden többé-kevésbé megbízható vezetési kézikönyvben megtalálhatóak. S valahogyan mindenki, aki teammenedzszernek tekinti magát, már gondolt rá: a jó vezetés nem más mint jó példával előljárni, biztatni és építő kritikát gyakorolni. De vajon ahhoz, hogy ezeket a célokat el lehessen érni, valóban szükség van kétnapos műhelymunkára, drága fimstúdióra és rendezőre?

Jörg Stephan, a bank telemarketing osztályának menedzsere egyetlen hétvégét sem hagyta ki. Természetesen, mondja, mivel gyakorlott a munkatársakkal való bánásmódban, intuitíve valószínűleg sok mindent helyesen tesz.

Igaz ugyan, hogy Anno Saul rendezése mellett megtanulta mindazt, ami a munkás hétköznapiakból talán egy kicsit hiányzott: a részletekben rejlő tökéletességet és az állandó visszajelzést. Ezt a jövőben majd mindig biztosítja munkatársai számára. „A mindig barátságos, de folyamatos visszajelzés, munkánk interpretációja és javítása nélkül mindig képességeink alatt teljesítenénk.”

Hasonlóan pragmatikusan fogalmazza a műhelymunkában szerzett tapasztalatait Edith Molitor, a telefonközpont temmenedzsere. Az ő szerepe: együtt kell játszania egy öngyilkos nővel, egy fegyvercsempésszel és két vakmerő gengszterrel.

A színészek próbálnak. Harmadik nekifutásra a jelenet a helyén van, a színészek arcán elégedettség tükröződik. Csak Saul, a rendező avatkozik még egyszer közbe. Azon a véleményen van, hogy az előadók még többet ki tudnának hozni magukból: még hidegvérűbb lehetne a gengszter, még arcátlanabb a fegyvercsempész, s még sajnálatra méltóbb az öngyilkos nő.

Edith Molitor később egyetért a jelenetbeállítóval. Minél gyakrabban próbálja a beállítást, mondja, annál jobban beletalál a szerepbe. Ezt a tapasztalatot ma használja, hogy a hetente sorra kerülő munkatársi „coaching”-ot (felkészítést) optimalizálni tudja. Újra meg újra elemzi teamjével a framatizált ügyfélbeszélgetéseket, és jobb alternatívák után kutat. Addig, amíg hang, szöveg, hangulat és üzenet nem kerül összhangba. A végeredmény: „Közben a munkatársak szívesen gyötrődnek a legjobb megoldás megtalálásán.” Ez a fő különbség a hagyományos szemináriumhoz képest: A rendezvény célja és a tanulási penzum gyakran ugyanaz, mint akármelyik jobb menedzserképző tanfolyamon. Azzal a különbséggel, hogy ezen a speciális foglalkozáson nincs tréner, aki útmutatásokat adna. A résztvevők magukra vannak utalva, olyan szituációba kerülnek, amely mindannyiuk számára egyformán idegen. Ha kényessé válik a helyzet, akkor sem a kor, sem a végzettség, sem a tapasztalat nem számít – a tananyag mintegy magától adódik.

Harmadik filmjelenet: egy szállodai szoba. A bankmenedzserek „szappanopera-tempóban” dolgoznak, kb. napi 20 filmpercet forgatnak. A filmiparban ez expressz-gyorsaságnak számít, ugyanis a mozifilm három perces napi szakaszokkal készül.

Először jön a szövegpróba. Még egyszer bele kell nézni a forgatókönyvbe. Anno Saul, a rendező begyűjti a forgatókönyveket, „próbáljuk el a színpadon”. Ezalatt a film stábjában ott improvizál. Kellékként ott vannak a

stúdiókonyha edényei; a tarka, nevetséges hatású műanyag vízpisztoly a támadáshoz; egy darab lépcső-mellvéd mint eladópult.

Koncentráltan mozognak a színészek – a szállodai vendég, az orvosnő és egy inas a kamera előtt, s mind-egyikük mormolja a szöveget. Saul a stúdiómonitoron figyeli az arcjátékot, s mindent egyetlen beállításban igyekszik filmezni. Az operatőr szemei előtt valami egészen más lebeg; Először az egyik oldalról forgatni, azután a jelenetet megszakítani, a kamerát egy másik helyen felállítani, majd folytatni a forgatást; „lőni” és „visszalőni”, ahogy a filmzsargonban hívják.

Mialatt a két szakember megbeszéli a dolgot, a színészek oldalt állnak bevetésre várva, s igyekeznek a szakkifejezésekkel teletűzdelt társalgásban kiismerni magukat. De hiába.

Minél inkább konkretizálódik a terv, és minél biztosabb a film stábja, annál tanácstalanabb az amatőr. Amikor végül beindul a munka, a színészek elveszítik a fonalat, összezavarodnak. A jelenet megállás nélkül folytatódik. Szóval mindent még egyszer előről.

Még ezt a kijózanító élményt is megbeszéljük a bankárok – később, amikor végre minden a helyére kerül. A következtetés: a dezinformáció torpedózza meg a menedzsmentet. A munkatársaknak közre kell működniük a tervezésben, amely munkájuk alapját képezi. „Az egész fölötti áttekintés nincs meg”, mondja az egyik résztvevő, „ennek az eredmény látja kárát, akármennyire jól is készítették elő a munkát.”

Vajon az ilyen felismerések, amelyek egy ilyen játékos műhelyben születnek, nem merülnek-e feledésbe igen rövid idő alatt? Kristen Schrick, a ren-

dezvényisorozat kezdeményezője, a szolgáltatás-menedzsment és a hívóközpont menedzsere sem zárja ki ezt az eshetőséget. Ezek a hétvégék azonban nem felváltani, hanem kiegészíteni hivatottak a hagyományos menedzserképzést.

S ezt is teszik. Legyen az elnök vagy team-menedzszerző, aki egyszer egy ilyen speciális tréningen részt vett, még ma is fellelkesül, ha erre az élményre gondol, amely mindenképpen izgalmas, időnként idegesítő, de mindig feszített volt. De mindenképpen megérte a fáradságot: A menedzserek kiválóan szórakoznak, az addigi magatartásmintákat kétségbe vonják, új dolgokat tanulnak, és rengeteg új ismeretet visznek be a bank mindennapi életébe.

A felelős posztot betöltő személyek tisztában vannak azzal, hogy az ilyen kulturális élmény teljes egészében nem vihető át a hitelintézetbe. Dirk Drechsler elnök, akihez a szolgáltatás-menedzsment, a hívóközpont és a vagyoni tanácsadás tartozik, mégis biztos abban, hogy a fáradságos hétvégi rendezvényeken megéri részt venni.

Fennállása óta az Advance Bank több mint 400 munkatársat szerződtetett, köztük több külső munkaerőt. A kultúrmunka és a közösségtudat megteremtése ezért a házban elsőrendű feladat. „Össze kell érnie mindannak, ami a bankban eddig külön-külön volt”, mondja Drechsler. S ebben a filmstúdióban végzett műhelymunka és a hozzá hasonló speciális tréningekmindenképpen segítenek: A színpadon együtt átélt izgalmak összekovácsolják a kollektívát.

Fordította:
Bihari Gábor